ارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها دمة الزبون

دراسة ليلية لآراء عينة من مديري ا صارف الأهلية

د. ايثار عبد الهادي الفيحان * د.احسان دهش جلاب * *

المستخلص:

يهتم البحث الحالي بتسليط الضوء على موضوعات القيادة الاستراتيجية وخدمة الزبون بهدف الإثراء النظري تارة وتحديد طبيعة العلاقة بينهما في عينة مكونة من خمسة مصارف أهلية تارة أخرى.ومن اجل ذلك تم إعداد استمارة استبانة وزعت على المديرين المفوضين ومديري الفروع ، ومن ثم تحليلها باعتماد بعض الأدوات الإحصائية كالمتوسط الحسابي،الانحراف المعياري،ومعامل الارتباط الرتبي.وبعد أجراء عملية التحليل توصل البحث إلى إن نمط الثقافة الداعمة هو النمط السائد في المصارف المبحوثة ، مع وجود دور لمديري المصرف في تحديد المسار الاستراتيجي للمصرف فيما غاب دور المصارف في كسب صداقة الزبائن . وقد أوصى البحث بأهمية تكثيف جهود المصارف نحو كسب ثقة الزبائن.

١-منهجية البحث وعينته المبحوثة :

أ : مشكلة البحث :

تيسر للباحثين ومن خلال الزيارات الميدانية لبعض المصارف الأهلية والإطلاع على ما هو متاح من الدراسات التي أجريت في عدد من المنظمات المحلية ،تحديد الأبعاد العملية لمشكلة البحث تبعاً لما يأتي :ـ

* استاذ مساعد/ا امعة ا ستنصرية/ كلية الادارة والاقتصاد /قسم ادارة الاعمال

* * مدرس/جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد /قسم ادارة الاعمال

أولا" : انخفاض مستوى استجابة المصارف المحلية بشكل عام, والمصارف الأهلية بشكل خـاص تجاه متغيرات البيئة المحلية سيما تلك التي تتصل بالممارسات العملية للقيادة الإستراتيجية في هذه المنظمات من حيث :ـ

- حاجة المصارف إلى بناء تصور استراتيجي مستقبلي يأتي استجابة لحاجات القوى الضاغطة.
- كيفية الاهتمام برأس المال البشري والمحافظة عليه , كونه يمثل الاستجابة المعاصرة والفاعلة من المنظمات تجاه البيئة وبوصفه الأساس الجوهري لتقديم خدمة زبون متميزة .
- انتفاء ذلك النمط من الثقافة التنظيمية الذي يشكل أساساً لإيجاد تجربة إيجابية ومهنية للعلاقة بين الجهات الخارجية (الزبائن) والمنظمة ويمثل بذات الوقت حلولاً لمشكلة التكيف الخـارجي من جهة ثانية .
- التركيز الكبير من جانب العديد من المصارف على مؤشرات الأداء المالي , وذلك على حساب محتوى التصرف الاستراتيجي للنشاطات الإدارية والتنظيمية .

ثانيا" : يمكن تشخيص فجوة عملية- Practical Gap - تتعلق بتطبيق خدمة الزبون، إذ يمكن تشخيص ابرز ملامح هذه الفجوة عبر الممارسات الواسعة التي تقوم بها العديد من الجهـات فـي الدول المتقدمة في محاولة لترسيخ القناعات والاعتقادات إزاء هذا المفهوم. ولعل أول مـا يتبـادر إلى الأذهان أجراء المسوحات الميدانية للتعرف على اتجاهات الزبائن، فضلاً عن تخصيص الجوائز المالية للمنظمات التي تحقق تميزاً في هذا المجال.

ب : أهمية البحث :

تتأتى أهمية البحث من الأتي:

أولا" : تعرضه إلى متغيرات لم تأخذ من الاهتمام نصيبها الذي تـستحق (القيـادة الاسـتراتيجية وخدمة الزبون) ، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في تعميق الفهم وتحقيق التواصـل بـين الفكـر الاستراتيجي والتسويقي وعلى المستويين العالمي والمحلي.

ثانيا" : كونه امتدادا للعديد من الدراسات التي تهتم بالتصور الاسـتراتيجي والثقافـة التنظيميـة ورأس المال البشري والرقابة التنظيمية وخدمة الزبون ومن ثم فأنه يمثـل مـساهمة متواضـعة للربط بين هذه الحقول الإدارية المختلفة .

ج :أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي تحقيق آلاتي:ـ

أولا" : المساهمة في تشخيص امتلاك المنظمات المبحوثة تصورات استراتيجية عن مستقبلها وتحديد مدى ولاء الإدارات العليا فيها لهذه التطورات.

ثانيا" : تحديد نمط الثقافة التنظيمية السائدة في أية من المنظمات المبحوثة.

ثالثا" : تحديد مدى اهتمام المنظمات المبحوثة بحاجات الأفراد العاملين على افتراض أنهم يمثلون رأس مال بشري ينبغي المحافظة عليه.

رابعا" : تشخيص درجة نجاح قادة المنظمات المبحوثة في إقامة نظام رقابي متوازن يأخذ بالاهتمام نتائج الأفعال الإدارية ومحتواها.

خامسا" : توضيح مستوى اهتمام قادة المنظمات المبحوثة بخدمة زبائنهم وذلك في محاولة لتحديد توجه مثل هذه المنظمات نحو الإنتاج أو الزبائن.

د : فرضيات البحث :

يقوم البحث على افتراض رئيس مفاده(ترتبط ممارسات القيادة الاستراتيجية منفردة و/أو مجتمعة معنوياً بجوانب خدمة الزبون منفردة و/أو مجتمعة). ينبثق عنه أربعة افتراضات فرعية ، هي :ـ

أولا" : ترتبط ممارسات القيادة الاستراتيجية منفردة و/أو مجتمعة ممثلة بـ (الثقافة التنظيمية ، ورأس المال البشري ، والتصور الاستراتيجي ، والرقابة التنظيمية) معنوياً بالجانب الإنساني لخدمة الزبون .

ثانيا" : ترتبط ممارسات القيادة الاستراتيجية منفردة و/أو مجتمعة ممثلة بـ (الثقافة التنظيمية ، ورأس المال البشري ، والتصور الاستراتيجي ، والرقابة التنظيمية) معنوياً بالجانب المهني لخدمة الزبون .

ثالثا" : ترتبط ممارسات القيادة الاستراتيجية منفردة و/أو مجتمعة ممثلة بـ(الثقافة التنظيمية ،ورأس المال البشري ، والتصور الاستراتيجي ، والرقابة التنظيمية) معنوياً بالجانب غير المرئي لخدمة الزبون .

رابعا" : ترتبط ممارسات القيادة الاستراتيجية منفردة و/أو مجتمعة ممثلة بـ (الثقافة التنظيمية ،

ورأس المال البشري ، والتصور الاستراتيجي ، والرقابة التنظيمية) معنوياً بجوانب خدمة الزبون مجتمعة .

ه : مجتمع البحث وعينته :

تعد كافة المصارف الأهلية العراقية لاغراض الدراسة الحالية المجتمع المـستهدف - Target Population -الذي قلما يكون متيسراً ، في حين مثلت المصارف الأهلية الآتية : مصرف بغداد ، ومصرف الاستثمار العراقي ، ومصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار ، والمصرف التجاري العراقي المجتمع الممكن الوصول إليه- Accessible Population-.أما عينـة البحـث فقـد شملت الأفراد ممن هم بدرجة مدير مفوض،مدير تنفيذي.

و :أدوات تحليل البيانات :

أعتمد البحث الوسائل الإحصائية آلاتية: النسب المئوية، المتوسط الحسابي (X)، الانحـراف المعياري (δ)، معامل الارتباط الرتبي- Spearman -.

٢ - تأطير مفاهيمي :

أ : مفهوم القيادة الإستراتيجية :

يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، ذلك أن الجـذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية (Nelsen II , 1993 : 3 ; Arnold , 1991 : 108) , إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مـضى ، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغييرات البيئية المتسارعة, فضلاً عن التعقيـد المتزايـد من جانب منظمات الأعمال نفسها(Wright et al . , 1998: 230). ومن هذا المنطلق يشار إلـى تباين وجهات نظر المهتمين تجاه ذلك وفيما يأتي بعض ما تيسر الإطلاع عليه في هذا المجـال: إذ نظر (Crow , 1993 : 10) إلى القيادة الإستراتيجية على إنها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الإستراتيجية ،وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة ، والولاء ، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها ، والهام الآخرين للتوجه صـوب الاتجـاه الصحيح . وقرنها (Chilcoat , 1995 : 153) ، بالفعل أو التصرف-Act- الذي يقـصد منـه التأثير في الأفراد والمنظمات عن طريق الاستخدام المنظم للفن الإسـتراتيجي- Strategic Art- ، والفن الإستراتيجي هو الغايات (أهداف الأمن القـومي والـوطني), والطرائـق (التـصرفات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف) , والوسائل(الموارد اللازمة لإسناد هذه التصرفات)(Chilcoat & Magee II , 1996 : 76). وأشار (Finkelstein & Hambrick , 1996 : 223) ، إلـى

القيادة الإستراتيجية على أنها عمل متعدد الوظائف يستلزم الآخرين إنجازه . وَعَدها , Magee II (3 : 1998) عمليةً يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة من خـلال التأثير في الثقافة التنظيمية ، وتخصيص الموارد ، والتوجيه بوساطة السياسات ، وتحقيـق حالـة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة وعالية التأكد بغية تشخيص الفرص والتهديدات . واتفـق كلٌ من (Macmillan & Tampoe , 2000 : 1) ،على أن القيادة الإسـتراتيجية هـي عمليـة تتصل بتحقيق الميزة التنافسية قياساً بالمنافسين ، كما وإنها نتاج – Outcome - عمليـة الإدارة الإستراتيجية لا بديلاً عنها وهي في الوقت نفسه حالة - State - أكثر من كونها وسيلة إدارية - Management Mechanism -.وربطها كلاً من(Hill & Jones ,2001 : 15) بالقدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة بشكل تام أو جزء منها ، فضلاً عن القـدرة علـى تحفيـز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها . وعبرعنهـا كـلّ مـن ; Hitt etal ., 2001 : 489 (Foley & Samson , 2002 : 3-4)بالقدرة على التوقع والرؤية ، و المحافظة على المرونة ، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الإستراتيجي متى ما تطلب الأمر . ووافقهـم الـرأي (Asx Report , 2002 : 1) بوصفها القدرة على التأثير في الآخرين بغية التنفيذ الطـوعي للقـرارات اليومية التي تسهم في توجيه المنظمة في الأمد الطويل ، والمحافظـة فـي الوقـت نفـسه علـى الاستقرار المالي في الأمد القصير . أما (Beatty & Quinn , 2002 : 3-5) , فقد أشارتا إلى القيادة الإستراتيجية تمثل قدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكيـر ، والتـصرف ، والتـأثير فـي الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية .

ب : ممارسات القيادة الإستراتيجية :

وتغطي هذه الفقرة الإسهامات الفكرية لباحثين عدة وردت تحت مسميات مختلفة نـذكر منهـا، ممارسـات- Exercises - أو مكونـات- Components - أو أفعـال- Actions - القيـادة الإستراتيجية أو أدوار- Roles - القائد الإستراتيجي . وفيما يأتي الإسهامات الفكرية التي تناولها البحث في هذا المجال:ـ

الإسهام الاول:ـ أُنموذج (Handscombe & Norman , 1989) :ـ طُرحَ هذا الأنموذج من قبلHandscombe & Norman عام ١٩٨٩ في مؤلفيهما الموسوم ((القيادة الإسترتيجية)) و يقوم على وجود أربعة أدوار للقائد الإستراتيجي , هي (Willcoxson , 2003 : 31) : تنمية وخلق الإحساس داخل المنظمة بالقصد الإستراتيجي، إيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التنفيذية والإدارة الإستراتيجية،الحرص على توافر أعلى مستويات التنافس الإستراتيجي الإداري لدى فريق

القيادة،و إقامة تحالفات إستراتيجية مع الزبائن .

الإسهام الثاني:ـ أنموذج (Thompson , 1997) :ـ ظهر هذا الأنموذج عام ١٩٩٧ من خلال إسهام (Thompson) في مؤلفه الموسوم ((الإدارة الإستراتيجية : إلادراك والتغيير)) ، ويقوم على فكرة وجود سبعة أدوار للقادة الإستراتيجيين، وهي (Thompson ,1997:70-76): الرؤية الإستراتيجية،الاستشراف العملي- Pragmatism - للأمور والمشكلات ،التركيب والسياسات ، شبكة الاتصالات ، الحكم والإدارة ، الثقافة ، وإدارة التغيير.

الإسهام الثالث :ـ أنموذج (Hagen and Hassan 1998) :ـ تبلورت فكرة هذا الأنموذج في مقالة نشرت فـي مجلـة(Advanced Management Journal) للبـاحثين (Hagen and Hassan)تحـــت عنـــوان Critical Strategic Leadership components : An Empirical Investigation)) . تؤكـد هـذه المقالـة أن للقـادة الإستراتيجيين خمسة أدوار تتمثـل بـالآتي (Willcoxson , 2003 : 38) : تطـوير المقـدرة الجوهرية (المقدرة المميزه)، تطوير رأس المال البشري ، الاستخدام الفاعل للتقانـة الجديـدة ، التصرف الإستراتيجي المناسب، تطوير هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية جديدة تتناسب وخـصوصية الموقف .

الإسهام الرابع :ـ أنموذج (Hitt et al . , 2001) :ـ طرح هذا الأنمـوذج مـن قبـل الكاتـب (Hitt) وزملاءه وتحديداً في المؤلف الموسوم ((الإدارة الإستراتيجية : التنافسية والعولمة)) . تتلخص أهمية هذا الأنموذج في تحديده ست ممارسات للقيادة الإستراتيجية الفاعلة, وهـي (Hitt et al .,2001: 497-513) :ـ

أولا" : تحديد التصور الإستراتيجي للمنظمة :ـ أي تطوير رؤية إستراتيجية طويلة الأمد للقـصد الإستراتيجي -Strategic Intent -(Hitt et al . , 2001 : 497) الذي يعكس بدوره وجهـات النظر الشخصية للقائد الملهم ، فإذا ما استطاع القائد الإستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخـصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الإسـتراتيجية ممـا يجعـل مـن القـصد الإستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد ، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهومـاً لـدى الجميع(Macmillan & Tampoe ,2000:74).

ثانيا" : اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها :ـ تشير المقـدرة الجوهريـة أو المقـدرة المميزة - Core Competency - بشكل أساس إلـى مـوارد المنظمـة وقابلياتها التي تعد مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها في ميدان الـصناعة (Hitt et al., 2001:501) ، وبهذا فإن حصول المنظمة على شيء من المقدرة الجوهرية واتخاذها منهـا

رمزا للمنافسة يحقق التميز عن منافسيها (Porter , 1996 : 61) . في حين تشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى اقتراب الميزة التنافسية من المقدرة الجوهرية كونها تعبر عن تميز المنظمة مقارنة بالمنافسين ، إلا إنها تبتعد عنها في إنها تصاغ وتظهر ملامحها على مستوى المنظمة بشكل تام لو نظر إليها بوصفها محصلة لتفاعل مواردها وقابلياتها للوصول إلى حالة التميز عن الآخرين ، في حين أن المقدرة الجوهرية تصاغ وتظهر ملامحها للوظائف داخل المنظمة منفردة .

ثالثا" : تطوير رأس المال البشري :- يشير رأس المال البشري- Human Capital - إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكوا مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال (Youndt et al., 1996 : 829) . واتساقا مع هذه الوجهة ، فإن الأفراد العاملين في منظمات اليوم كافة يمثلوا مورداً رأسمالياً يحتاج إلى استثمار (Hitt et al., 2001 : 501) .

رابعا" : المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة :- تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معنى دقيق ومحدود للثقافة التنظيمية، إذ يصورها بعض الباحثون على إنها تمثل حلولا لمشكلات التكيف الخارجي (الرقابة وعدم التأكد) ومشكلات التكامل الداخلي (الهرمية والإئتلاف)(Schein , 1985 : 28 ; Thompson & Strickland , 1996: 299-300 ; Robson , 1997: 43) ومنهم من ركز على المظاهر الصريحة المرئية واصفاً الثقافة التنظيمية على إنها مفهوماً شاملاً لكل ما يتصل بمظاهر الحياة في المنظمة (Hatch , 1997 : 204 ; Goetsch & Davis , 1997 : 136) فيما أشار آخرون إلى إن الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على أبعادها الجوهرية والسلوكية معا بوصفها وسيلة لتحقيق حالة من الانسجام بين الفكر والفعل (التصرف) تبعاً لما يعرف بالنسيج الثقافي (Heracleovs & Longham , 1996 : 485) الذي يعد بدوره أحد أبعاد أخلاقيات الإدارة .

خامسا" : التأكيد على الممارسات الاخلاقية :- تشير الاخلاق- Ethics - إلى المبادىء الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمنظمة من جهة ثانية (Noe et al., 1996 : 23) , فضلاً عن المبادىء التي تحكم عملية التفاعل بين المنظمة والجهات الخارجية ذات العلاقة (Hellriegle & Slocum , 1996 : 146) وفي السياق نفسه فقد عَدها (Proctor , 2000 : 133) المبادىء السامية التي يؤدي توافرها إلى عدم إثارة الأسئلة المريبة بشأن استخدام النشاطات التسويقية . وعلى الرغم من ذلك يؤشر البعض التزام المنظمات الصغيرة والمتوسطة

الحجم بالجوانب الإخلاقية للعمل على العكس من المنظمات الكبيرة .

سادساً" : إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية :-- يقصد بالرقابة التنظيمية , تلك الإجراءات التي يعتمد عليها المديرون بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو أحداث تغيير في أنماطها . وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغييرات البيئية. وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسين هما : الرقابة المالية- Financial Control- ، والرقابة الإستراتيجية- Strategic Control- . والقائد الإستراتيجي الفاعل هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق القصد الإستراتيجي الخاص بالمنظمة.

ج : مفهوم خدمة الزبون :

يعد مفهوم خدمة الزبون - Customer Service -من المفاهيم الشائعة والمعقدة في الوقت نفسه في الأدب الإداري الغربي والتي لم يتم التوصل بشأنها إلى توجه عام ومقبول بين الباحثين الذين تم التعرف على وجهات نظرهم بهذا الشأن . فقد أشار (Dion et al., 1992 : 33-34) إلى خدمة الزبون على إنها تلك العملية التي تترك انطباعاً عن مجموعة التغييرات الحادثة في توقعات الزبون عندما يعمل في حدود بيئة الشراء الآني - Purchasing JIT Environment -التي تزداد فيها توقعات جودة المنتج ويبذل فيها المجهزين ما بوسعهم وذلك في إطار خدمات إدارة المخازن . وقد عَدها كل من (Hutt & Speh , 1992:81) متغيراً رئيساً لنجاح المنظمة يؤدي بموجبه رجال التسويق الأدوار التي من شانها أن تحقق التميز عن بقية المنافسين من خلال تقديم النصيحة الخاصة بالتقانة المناسبة ، والتقديم السريع الموثوق به ، وتوفير الأجزاء الاحتياطية المطلوبة . ونظر إليها (Garever , 1995:30) بوصفها أحد الجوانب التي تسهم في زيادة معدل أرباح المنظمة أو انخفاضه وانعكاسات ذلك على سمعتها في الأسواق ذلك إنها تكيف أبعاد إستراتيجية العمليات تبعاً لرغبات الزبائن وحاجاتهم . ويتفق معه (Barry &Render., 1999 : 10) في إن خدمة الزبون أحد الميادين التي تشكل فرصة أمام إدارة العمليات تؤمن النجاح لسنوات الألفية الثالثة .وعَبَرَ عنها (Ramaswamy , 1996:130) ،بمجموعة النشاطات التي تعكس حقيقة التفاعل الشخصي الحادث بين الزبون ومقدم الخدمة أثناء عملية تقديمها. وأضاف (Lovelock,1996:324) إلى ذلك أن خدمة الزبون تتضمن تلك النشاطات التي تزيد من الكفاءة التشغيلية ورضا الزبون على حد سواء . أما (Arnold , 1998 : 6) فقد عَدها أحد أهداف إدارة التسويق والذي يمكن أن يتحقق من خلال الاحتفاظ بمستويات مرتفعة من المخزون ، والمعالجة السريعة ، ونظام توزيع جيد . وذهب (Rocci et al., 1998

(96: , إلى التوجه صوب خدمة الزبون بوصفها أحد المهارات القيادية التي يتعين على المنظمات المتعلمة اختيار القادة الإستراتيجيين فيها وتدريبهم عليها وتقييمهم على أساسها . وعدها (Baker , 2000:442) نظام مصمم للربط بين مرحلة تحرير الطلب ومرحلة وصول المنتجات التي تلبي حاجات الزبون أطول مدة ممكنة.

د : أبعاد خدمة الزبون :

تباينت وجهات النظر بشأن تحديد أبعاد واضحة ومحددة متفق عليها لعملية خدمة الزبون . إذ نظر(Powers, 1988 : 273-275)إلى إبعاد خدمة الزبون بوصفها تتكون من: تقديم المنتجات ، أدلة التدريب والصيانة العملياتية ، التوجه نحو حل مشكلات محددة لدى الزبون ، خدمات ما بعد البيع. ونظر (Morris &Davis ,1992:348-352) إلى أبعاد خدمة الزبون على إنها حصيلة تفاعل ثلاثة عوامل رئيسة هي: القدرة على تلبية متطلبات الزبون،و توخي الدقة في التقديم، الاتصالات المتعلقة بمشكلات المنتج. وأورد كل من (Pride & Ferrell , 2000 : 384) ثلاثة أبعاد لخدمة الزبون هي: التوافر (الميسورية)، التوقيت، والجودة. في حين صنفت مجلة (Achieve Global) أبعاد خدمة الزبون على وفق ثلاث جوانب ، هي (Achieve Global ,2001: 311-312) :-

أولا" : الجانب الإنساني : ـ لكل زبون حاجاته الإنسانية ، الاحترام ، والتعاطف ، والاهتمام الشخصي ، وبعبارة أخرى يحتاج الزبائن إلى اتصال يمتد إلى ما وراء عملية التفاعل المباشر.

ثانيا" : الجانب المهني : ـ تحتاج الأعمال إلى صيغ متوقعة من الخدمة وبعض العوامل الأخرى ذات العلاقة ، إذ يمكن للمنظمة الإسهام في الحصول على ثقة الزبائن وولائهم إثناء أوقات الكساد الاقتصادي عن طريق فهمها وتحديدها حيز واسع من حاجات الزبائن.

ثالثا" : الجانب غير المرئي : ـ تؤثر الحاجات غير المرئية للمنظمة في قدرتها على تلبية الحاجات الإنسانية والمهنية لزبائنها، إذ أن هذه الحاجات غير المرئية (سياسات الصداقة مع الزبون ، كفاءة العمليات ، والتغذية العكسية) تعطي اندفاعا إلى القيادة و نظم الإسناد ، والعلاقات الداخلية.

٣- الجانب التطبيقي :

أ: تشخيص واقع ممارسات القيادة الإستراتيجية في قطاع الصيرفة الأهلي :

أولا" : الثقافة التنظيمية :

يتبين من النتائج الظاهرة في الجدول (1) ، الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين عينة البحث المتعلقة بنمط الثقافة التنظيمية السائد في المصارف

المبحوثة ،كل من الأتي :ـ

(١) : مصرف بغداد : تبنى مصرف بغداد نمط الثقافة الداعمـة بمتوسـط حـسابي بلـغ (3.35) وانحراف معياري لاستجابات الفقرات ذات العلاقة قدره (1.5) . ويأتي توجـه المـصرف صـوب اعتماد نمط الثقافة الداعمة بفارق بسيط

الجدول1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالثقافـة التنظيميـة

N=23

ت	الاسم التجاري للمصرف	عدد المستجيبين (N)	ثقافة بيروقراطية		ثقافة ابداعية		ثقافة داعمة	
			X̄	δ	X̄	δ	X̄	Δ
١	مصرف بغداد	١٠	٢,٦٩	١,٨	٣,٢٦	١,٢	٣,٣٥	١,٥
٢	مصرف الاستثمار العراقي	٧	٣,٠	٠,٤	٢,٥	١,٠	٣,٦١	٠,٣
٣	مصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٥	٣,٦٩	٠,١	٤,٨٧	٠,٥	٣,٧٦	٠,٥
٤	المصرف التجاري العراقي	١٠	٢,٩٨	٠,٧	٢,٣٢	٠,٤	٤,٦٤	٠,٣
٥	المصرف المتحد للاستثمار	٤	٤,١٢	١,٣	٢,٨٦	٠,١	٥,٠	٠,٠

(0.9) مقارنة مع المتوسط الحسابي الخاص بنمط الثقافة الابداعية (3.26) الذي جـاء بـأنحراف معياري منخفض نسبياً بلغ (1.2) . ويلاحظ العزوف الواضح لمديري المصرف فيما يتصل بتفضيل نمط الثقافة البيروقراطية الذي جاء بمتوسط حسابي منخفض نسبياً (2.69) مقارنة مع كل من نمط الثقافة الابداعية والثقافة الداعمة وبانحراف معياري مرتفع بلغ (1.8) .

(٢) : مصرف الاستثمار العراقي :ـ اعتمد مصرف الاستثمار العراقي نمط الثقافة الداعمة ايـضاً وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري منخفض (0.3) مقارنة مع الانحرافات المعياريـة الخاصة بكل من نمط الثقافة الابداعية (1) والثقافة البيروقراطية (0.3) . وجاء تفـضيل مـديري مصرف الاستثمار العراقي لنمط الثقافة الداعمة بفارق بلغ (0.61) قياسـا بالمتوسـط الحـسابي الخاص بنمط الثقافة البيروقراطية (3) ، وبفارق قدره (1.11) مقارنة بالمتوسط الحسابي الخاص بنمط الثقافة الابداعية (2.5) .

(٣) : مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار :ـ جاء نمط الثقافة الابداعية نمطاً مميزاً للثقافة

التنظيمية السائدة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.87) وانحراف معياري للاستجابات قدره (0.5) . وإذا ما تمت مقارنة المتوسط الحسابي الخاص بـنمط الثقافة الداعمة مع المتوسطات الحسابية الخاصة بكل من نمط الثقافة الداعمة (3.76) ونمط الثقافة البيروقراطية (3.69) يلاحظ وجود فارق بسيط بين المتوسطات الحسابية (0.07) الخاصة بالنمطين الأخيرين ، في حين يلاحظ ارتفاع الفارق لصالح نمط الثقافة الداعمة .

(٤) : المصرف التجاري العراقي :ـ تميز المصرف التجاري العراقي بسيادة نمط الثقافة الداعمـة مقارنة بكل من نمط الثقافة البيروقراطية ونمط الثقافة الأبداعية . اذ بلغ المتوسط الحسابي لـنمط الثقافة الداعمة (4.64) وبانحراف معياري بلغ (٠,٣) ، في حين بلغـت المتوسـطات الحـسابية والانحرافات المعيارية لكل من نمط الثقافة البيروقراطية (٢,٩٨) (٠,٧) ونمط الثقافـة الابداعيـة (٢,٣٢) (٠,٤) على التوالي .

(٥) : المصرف المتحد للإستثمار :ـ اتفق كافة مديري المصرف المتحد للإستثمار علـى اعتمـاد نمط الثقافة الداعمة نمطا مميزا لثقافة المصرف التنظيمية وذلك بمتوسط حسابي قدره (٥) . وجاء الاتفاق فيما يتصل بنمط الثقافة الابداعية منخفضاً ، ممثلا بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٦) وانحراف معياري بلغ (٠,١) ، مقارنة مع مستوى الاتفاق بشأن نمط الثقافة البيروقراطية ممثلا بمتوسـط حـــــسابي قــــــدره (٤,١٢) وانحــــــراف معيــــــاري (١,٣) .

ثانيا" : رأس المال البشري :

يتبين من نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين عينة البحـث ذات العلاقة بتطوير رأس المال البشري والظاهرة في الجدول (2) ، كل من الاتي :ـ

(١) : مصرف بغداد :ـ اهتم مديري مصرف بغداد بعوامل المحافظة على رأس المال البشري بين فروع المصرف على نحو يتجاوز اهتماماتهم بكل من سياسات التوظيف وبرامج التـدريب وذلـك بحصول الفقرات الممثلة لمتغير المحافظة

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بتطوير رأس المال البشريN=23

ت	الاسم التجاري للمصرف	عدد المستجيبين (N)	برامج التدريب		سياسات التوظيف والترقية		المحافظة على راس المال	
			X̄	δ	X̄	δ	X̄	Δ
١	مصرف بغداد	١٠	٣,٢٦	١,٣	٤,٠	٠,٧	٤,٣٢	٠,٤
٢	مصرف الاستثمار العراقي	٧	٣,٨٧	١,١	٢,٩	١,٢	٣,٥٨	٠,٨
٣	مصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٥	٤,٨٢	٠,٥	٥,٠	٠,٠	٣,٤١	٠,٩
٤	المصرف التجاري العراقي	١٠	٤,٦٢	٠,٣	٤,٦٢	٠,٤	٤,٥	٠,٢
٥	المصرف المتحد للاستثمار	٤	٢,٩٣	٠,٩	٢,٤٤	٠,٨	٢,٥٨	١,٢

على رأس المال البشري على أعلى المتوسطات الحسابية (٤,٣٢) وأدنى الانحرافات المعيارية (٠,٤) مقارنة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بكل من سياسات التوظيف والترقية (٤) (٠,٧) والبرامج التدريبية (٣,٦٢) (١,٣) على التوالي .

(٢) : مصرف الاستثمار العراقي :ـ أنصب اهتمام مديري مصرف الاستثمار العراقي بشكل رئيس صوب تفعيل البرامج التدريبية والاستفادة منها وقد أنعكس ذلك بحصول الفقرات المعبرة عن اتجاهات المديرين نحو هذه البرامج على أعلى المتوسطات الحسابية (٣,٨٧) وبانحراف معياري بلغ (١,١) قياساً بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من عوامل المحافظة على رأس المال البشري (٣,٥٨) (٠,٨) وسياسات التوظيف (٢,٩) (١,٢) على التوالي .

(٣) : مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار :ـ اتفق كافة مديري مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار على الاهمية الاستثنائية التي تحضى بها سياسات التوظيف والترقية بين فروع المصرف وقد تمثل هذا الاتفاق بحصول الفقرات ذات العلاقة على اقصى ما يمكن أن تحصل اليه المتوسطات الحسابية (٥) وأدنى ما يمكن أن تصل اليه الانحرافات المعيارية (٠) . وجاء الاتفاق صوب الاهتمام بعوامل المحافظة على رأس المال البشري منخفضاً نسبياً ، ممثلا بمتوسط حسابي (٣,٤١) وانحراف معياري (٠,٩) ، مقارنة بالمتوسط الحسابي (٤,٨٢) والانحراف المعياري (٠,٥) الخاصتين بالبرامج التدريبية .

(٤) : المصرف التجاري العراقي :ـ جاء اهتمام مديري المصرف التجاري العراقي متساوياً فيمـا يتصل بكل من برامج التدريب وسياسات التوظيف والترقية وهذا ما اتضح بحصول هذين المتغيرين على ذات المتوسط الحسابي (٤,٦٢) باستثناء الانحرافات المعيارية التي بلغت (٠,٣) (٠,٤) على التوالي . فيما أنصب اهتمام مديري فروع المصرف بالدرجة الثانية صوب عوامل المحافظة علـى رأس المال البشري وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٥) وانحراف معياري منخفض نسبياً قدره (٠,٢) .

(٥) : المصرف المتحد للإستثمار :ـ تميز المصرف المتحد للأستثمار بأنخفاض واضح في مستوى اهتمام المديرين فيه بتطوير رأس المال البشري ، وقد اتضح ذلك بأنخفاض المتوسطات الحـسابية الخاصة بالبرامج التدريبية وعوامل المحافظة على رأس المال البشري وسياسات التوظيف والترقية (٢,٩٣ ، ٢,٥٨ ، ٢,٤٤) وبانحرافات معيارية قدرها (٠,٩ ، ١,٢ ، ٠,٨) علـى التـوالي . غير أن الاهتمام الرئيس لفروع المصرف قد أنصب صوب البرامج التدريبيـة ومواقـف مـديري المصرف الايجابية تجاهها ومن ثم الاهتمام بعوامل المحافظة على الأفراد العاملين باعتبارهم رأس مال بشري على قدر كبير من الاهمية .

ثالثا" : التصور الاستراتيجي :

تظهر نتائج الجدول (3) ، المتصلة بأستجابات المديرين عينة البحـث بـشأن متغيرالتـصور الاستراتيجي ، كل من الاتي :ـ

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالتصور الاستراتيجي

N=23

ت	الاسم التجاري للمصرف	عدد المستجيبين (N)	وضوح الرؤية		الولاء للرؤية		بناء المسار الاستراتيجي	
			$\overline{X}$	δ	$\overline{X}$	δ	$\overline{X}$	Δ
١	مصرف بغداد	١٠	٣,٦٤	٠,٨	٣,٣٥	١,٣	٣,٣١	٠,٢
٢	مصرف الاستثمار العراقي	٧	٤,٥٢	٠,٣	٣,٥٤	١,٩	٣,٠٤	١,٣
٣	مصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٥	١,٥٣	٢,٢	٢,٦٩	٠,٨	٣,٥٨	٠,٥
٤	المصرف التجاري العراقي	١٠	٣,٦٨	٠,٦	٣,٩٨	٠,٦	٣,٣٨	١,١
٥	المصرف المتحد للاستثمار	٤	١,٢٨	١,٦	٢,١٦	٠,٩	٢,٨٦	٠,٧

(١) : مصرف بغداد :ـ إمتلاك مديري مصرف بغداد رؤية إستراتيجية واضحة لمستقبل المصرف معبراً عنها بمتوسط حسابي مرتفع نسبياً (3.64) وانحراف معياري قدره (0.8) ، فضلاً عن ولاء مديري المصرف لهذه الرؤية وسعيهم صوب كسب ولاء موظفي المصرف لهـا وذلـك بمتوسـط حسابي قدره (3.35) وانحراف معياري مرتفع نسبياً (1.3) . وجاء اهتمام مديري فروع مـصرف بغداد بتحديد ملامح المسار الاستراتيجي للمصرف منخفضاً قياسا بمواقفهم من المتغيرين الاخـرين وهذا ما اتضح بحصول متغير بناء المسار الاستراتيجي على أدنى المتوسطات الحـسابية (3.31) وأدنى الانحرافات المعيارية (0.2) .

(٢) : مصرف الاستثمار العراقي :ـ ابدى مديري مصرف الاستثمار العراقي اعتقـادهم الخـاص بإمتلاك فروع المصرف لرؤية إستراتيجية واضحة بشأن مستقبل المصرف وقد اتضح ذلك بحصول متغير وضوح الرؤية على أعلى المتوسطات الحسابية (4.52) وأدنى الانحرافات المعياريـة (٠,٣) . كما وابدى مديري المصرف ولائهم لهذه الرؤية ممثلاً بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٤) وانحـراف معياري هو الأعلى بين الانحرافات المعيارية (١,٩) . وفيما يتصل بدور المديرين في بناء المسار الاستراتيجي للمصرف فقد حصل على أدنى مستويات الاتفاق عبر متوسط حسابي هو الأدنى بـين المتوسطات الحسابية(٣,٠٤) وانحراف معياري قدره (١,٣) .

(٣) : مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار :ـ حصلت الفقرات المعبرة عـن دور مـديري مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار في بناء المسار الاستراتيجي للمـصرف علـى أعلـى المتوسطات الحسابية (3.58) وأدنى الانحرافات المعيارية (٠,٥) مما يـشير إلـى اتجـاه أولئـك المديرين صوب ارساء ملامح مميزة للمسارات المستقبلية الخاصة بالمصرف. وجاءت الاستجابات ضعيفة ومتباينة بشأن إمتلاك المصرف لرؤية إستراتيجية واضحة , معبراً عنها بمتوسط حـسابي (١,٥٣) وانحراف معياري بلغ (٢,٢) ، مقارنة بولاء مديري المصرف للرؤية الإستراتيجية معبراً عنه بمتوسط حسابي (٢,٦٩) وانحراف معياري قدره (٠,٨) .

(٤) : المصرف التجاري العراقي :ـ اظهر مديري المصرف التجاري العراقي ولاءً واضحاً لرؤيـة المصرف الإستراتيجية عبر حصول الفقرات الممثلة على أعلى المتوسطات الحسابية (3.98) وأدنى الانحرافات المعيارية (٠,٦) شأنها في ذلك شأن اتجاهاتهم الخاصة بـإمتلاك رؤيـة إسـتراتيجية واضحة . كما وتركز اهتمام مديري المصرف التجاري العراقي بالدرجة الثانية صوب اضـطلاعهم بدور اساس في بناء المسار الاستراتجي للمصرف وبمتوسط حسابي قـدره (٣,٨٣) وبـانحراف معياري هو الأعلى بين الانحرافات المعيارية (١,١) .

(٥) : المصرف المتحد للإستثمار :ـ جاءت استجابات مديري المصرف المتحد للإسـتثمار بـشكل عام منخفضة تجاه متغير التصور الاستراتيجي وهذا ما اتضح من ملاحظة المتوسطات الحـسابية الخاصة بالمتغيرات ذات العلاقة . ويلاحظ حصول المتغير الخاص بدور مديري المـصرف بتحديـد ملامح المسار الاستراتيجي للمصرف على أعلى المتوسطات الحسابية (٢,٨٦) وأدنى الانحرافـات المعيارية (٠,٧) ، في حين جاء المتوسط الحسابي الخاص بمتغير وضوح الرؤيـة الإسـتراتيجية لدى مديري المصرف منخفضاً (١,٢٨) وانحراف معياري مرتفع نسبياً (١,٦) مقارنة مع المتوسط الحسابي الخاص بولاء مديري المصرف لرؤيتهم الإستراتيجية (٢,١٦) وبانحراف معيـاري بالـغ (٠,٩) .

رابعا" : الرقابة التنظيمية :

يقدم الجدول (4) أستجابات مديري المصارف الأهلية المحلية المبحوثة فيما يتـصل بمتغيـر الرقابة التنظيمية ، ويتضح من نتائجه كل من الاتي:

(١) : مصرف بغداد :ـ أنصب اهتمام مديري مصرف بغداد بشكل اساس صوب احداث الموازنة في الاعتماد على المؤشرات المالية (النتائج) ومحتوى التصرف (الإجراءات) كأحد السبل الهادفـة لتنفيذ الإستراتيجية المختارة وبمتوسط حسابي قدره (٣,٨٥) وانحراف معياري بلغ (٠,٨) . كمـا وأنصب تركيز مديري المصرف بالدرجة الثانية صوب تكريس دعائم نظام الرقابة التنظيمية الـذي يعزز من موقف المصرف ويدعم سمعته في الأسواق التي يخدمها وبمتوسط حسابي قدره (٣,٢٥) وانحراف معياري مرتفع نسبياً.

(٢) : مصرف الاستثمار العراقي :ـ جاء تركيز مديري مصرف الاستثمار العراقي واضحا فيمـا يتصل باعتماد نظام الرقابة التنظيمية الذي يخدم اغراض كل من الزبائن والمالكين على حد سـواء وبمتوسط حسابي بلغ (3.26) وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.3) ، في حـين جـاء تركيـز مديري المصرف صوب احداث الموازنة بين الاهتمام بالمؤشرات

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالرقابة التنظيمية

N=23

ت	الاسم التجاري للمصرف	عدد المستجيبين (N)	الاغراض الرقابية $\bar{X}$		الموازنة بين الرقابة المالية والاستراتيجية $\bar{X}$	
				δ		Δ
١	مصرف بغداد	١٠	٣,٢٥	١,٢	٣,٨٥	٠,٨
٢	مصرف الاستثمار العراقي	٧	٣,٢٦	٠,٣	٢,٥٤	٠,٥
٣	مصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٥	٣,١	٠,٦	٣,١٤	١,١
٤	المصرف التجاري العراقي	١٠	٢,٥	٠,٣	١,٩٢	٠,٢
٥	المصرف المتحد للاستثمار	٤	٤,٤٨	٠,٥	٣,١٢	٠,٧

المالية وإجراءات تنفيذ العمل منخفضاً عبر حصول المتغير الخاص بذلك على متوسط حسابي منخفض (2.54) وانحراف معياري قدره (0.5) .

(٣) : مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار :ـ جاءت استجابات مديري مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار متقاربة مع بعضها البعض فيما يتصل بنظام الرقابة التنظيمية . اذ تراوحت المتوسطات الحسابية للاستجابات بين (٣,١-٣,١٤) مؤشرة بذلك اتجاه مديري المصرف صوب الموازنة بين المؤشرات المالية وإجراءات تنفيذ العمل بالدرجة الاساس .

(٤) : المصرف التجاري العراقي :ـ اظهر مديروا المصرف التجاري العراقي اهتماماً منخفضاً فيما يتصل بكل من الاغراض الرقابية ، ممثلة بمتوسط حسابي (2.5) وانحراف معياري قدره (0.3) ، والموازنة بين الراقبة المالية والرقابة الإستراتيجية ممثلة بمتوسط حسابي منخفض نسبياً (١,٩٢) وانحراف معياري بلغ (٠,٢) معلنة بذلك توجه مديري المصرف نحو تعزيز نظم الرقابة التي تدعم الثقة وتمكن من خدمة اغراض الزبائن والمالكين على حد سواء.

(٥) : المصرف المتحد للإستثمار :ـ اهتم مديري المصرف المتحد للإستثمار بأثبات جدوى النظام الرقابي المعتمد من جانب المصرف في خدمة اغراض اصحاب المصالح وتكريس مزايا هذا النظام في دعم وتعزيز موقف المصرف وقد اتضح ذلك بارتفاع المتوسط الحسابي للفقرات الممثلة (٤,٤٨) وأنخفاض الانحراف المعياري لها (٠,٥) ، غير أن الاهتمام جاء منخفضاً ممثلاً بمتوسط

حسابي (٣,١٢) وانحراف معياري (٠,٧) صوب السعي لاحداث الموازنة بين الرقابة المالية والرقابة الإستراتيجية من جانب مديري الفروع التابعة للمصرف.

ب : تشخيص مستوى الاهتمام بخدمة الزبون في قطاع الصيرفة الاهلي :

أولا" : الجانب الانساني : يتضح من نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المتصلة بمستوى الاهتمام بالجانب الانساني لخدمة الزبون ، الجدول (5) كل من الاتي :

(١) : مصرف بغداد :ـ اظهر مديري مصرف بغداد احتراماً واضحاً لزبائنهم عبر تأكيدهم المستمر على موظفيهم لتفهم حاجات الزبائن ومخاطبتهم باحترام وقد أتضح ذلك عبر حصول المتغير الخاص بذلك على أعلى المتوسطات الحسابية (4) وأدنى الانحرافات المعيارية (٠,٣) . غير أن تأكيد إدارة المصرف على موظفيها بشأن أيجاد حلول لمشكلات الزبائن فضلاً عن التأكيد على تواجد موظفي المصرف في محلات عملهم بغية تقديم الخدمة المنشودة جاء منخفضاً ، ممثلاً بمتوسط حسابي (٢,٧٥) وانحراف معياري مرتفع نسبياً (١,٥) ، مقارنة برغبة إدارة المصرف بإيجاد نوع من الارتباط العاطفي بين الزبائن تجاه فروع المصرف معبراً عنها بمتوسط حسابي (٣) وانحراف معياري قدره (٠,٩) .

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالجانب الانساني

N=23

ت	الاسم التجاري للمصرف	عدد المستجيبين (N)	احترام الزبائن		التعاطف مع الزبائن		الاهتمام بالزبائن	
			$\overline{X}$	δ	$\overline{X}$	δ	$\overline{X}$	Δ
١	مصرف بغداد	١٠	٤,٠	٠,٣	٣,٠	٠,٩	٢,٧٥	١,٥
٢	مصرف الاستثمار العراقي	٧	٤,٩٥	٠,١	٣,٦	٠,٧	٣,٢١	١,٠
٣	مصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٥	٢,٨٩	١,٨	٢,٠	٠,٩	١,٧٤	١,٩
٤	المصرف التجاري العراقي	١٠	٤,٤٤	٠,٣	٤,٢٥	٠,٥	٤,٢٧	٠,٦
٥	المصرف المتحد للاستثمار	٤	٣,٣	٠,٧	٢,٤	١,٢	٢,٥	٠,٣

(٢) : مصرف الاستثمار العراقي :ـ جاء تأكيد مديري مصرف الاستثمار العراقي واضحا فيما يتصل بأهمية احترام موظفي المصرف للزبائن وتقديم الخدمة المنشودة من قبلهم دونما ملل من

جانب هؤلاء الموظفين عبر متوسط حسابي مرتفع بلغ (٤,٩٥) وانحراف معياري منخفض (٠,١) ، في حين جاء تأكيد مديري فروع المصرف على الاهتمام بالزبائن وتقديم حلول لمشكلاتهم منخفضاً قليلاً معبراً عنه بمتوسط حسابي (٣,٢١) وانحراف معياري (١) مقارنة مع تأكيد إدارة المصرف على الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع الزبائن والحرص على تطويرها ممثلة بمتوسط حسابي (٣,٦) وانحراف معياري بلغ (٠,٧) .

(٣) : مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار :ـ جاء اهتمام مديري مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار بالجانب الإنساني لخدمة زبائنهم منخفضاً نسبياً لاسيما ما يتصل بالاستماع لمشكلات الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها معبراً عن ذلك بمتوسط حسابي قدره (١,٧٤) وانحراف معياري مرتفع بلغ (١,٩) ، فضلاً عن التأكيد على الاحتفاظ بعلاقات وطيدة مع الزبائن وتدعيم مقومات الارتباط العاطفي بين الإدارة والزبائن ممثلا بمتوسط حسابي قدره (٢) وانحراف معياري (٠,٩) . غير أن تأكيد مديري المصرف على احترام الزبائن وتفهم حاجاتهم جاء مرتفعاً نسبياً عبر متوسط حسابي (٢,٨٩) وانحراف معياري مرتفع نسبيا.

(٤) : المصرف التجاري العراقي :ـ أبدى مديري المصرف التجاري العراقي اهتماماً واضحاً بالجانب الإنساني لخدمة زبائنهم . إذ جاء تأكيد إدارة المصرف مرتفعاً في حدود انتقاء العبارات المناسبة لدى التحدث مع الزبائن فضلاً عن التفهم الواضح لحاجاتهم ورغباتهم معبراً عنه بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٤) وانحراف معياري منخفضاً نسبياً (٠,٣) . كما وجاء تأكيد الإدارة متوازناً فيما يتصل بكل من الاهتمام بمشكلات الزبائن والاحتفاظ بعلاقات طيبة معهم عبر تقارب المتوسطات الحسابية (٤,٢٧) (٤,٢٥) وتقارب الانحرافات المعيارية بين الاستجابات (٠,٦) (٠,٥) على التوالي .

(٥) : المصرف المتحد للإستثمار :ـ توجه مديري المصرف المتحد للإستثمار بشكل واضح صوب التشديد على موظفي المصرف باحترام الزبائن وتفهم حاجاتهم ورغباتهم عبر متوسط حسابي بلغ (٣,٣) وانحراف معياري قدره (٠,٧) . إلا أن هذا التشديد جاء في حدوده الدنيا ، ممثلاً بمتوسط حسابي (٢,٤) وانحراف معياري (١,٢) فيما يتصل بتعاطف الإدارة مع الزبائن وتصرف الموظفين على وفق هذا السياق ، مقارنة مع تأكيد مديري المصرف على ضرورة الاستماع الحسن للزبائن والاستعداد في مواقع العمل بغية تقديم الخدمة لهم وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥) وانحراف معياري هو الأدنى بين الانحرافات المعيارية (٠,٣).

ثانيا" : الجانب المهني :ـ يتبين من نتائج أستجابات المديرين عينة البحث المتعلقة بالجانب المهني لخدمة الزبون ، الجدول (6) الأتي:-

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالجانب المهني N=23

ت	الاسم التجاري للمصرف	عدد المستجيبين (N)	وقت الانتظار		أمان الموجودات المربحة		التقانه	
			$\overline{X}$	δ	$\overline{X}$	δ	$\overline{X}$	Δ
١	مصرف بغداد	١٠	٤,١	١,١	٤,٤٥	٠,٢	٤,٤١	٠,٦
٢	مصرف الاستثمار العراقي	٧	٣,٥٢	٠,٩	٣,١١	١,٣	٣,١٢	١,٨
٣	مصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٥	٣,٩٨	٠,٥	٤,٥٢	٠,٦	٤,٤	٠,٢
٤	المصرف التجاري العراقي	١٠	٢,٣	١,٣	٢,٤	١,١	٢,٣٥	٠,٩
٥	المصرف المتحد للاستثمار	٤	٣,٩٨	٠,٧	٣,٥٢	٠,٨	٣,٤٢	٠,٣

(١) : مصرف بغداد :ـ جاءت استجابات مديري مصرف بغداد مرتفعة وقريبة عن بعضها لاسيما ما يتصل بأمان الموجودات المربحة (القروض والاستثمارات) والتقانة . اذ يلاحظ حصول الفقرات الخاصة بسعي إدارة المصرف لإضفاء صفة الأمان لدى الزبائن على أعلى المتوسطات الحسابية (٤,٤٥) وأدنى الانحرافات المعيارية (٠,٢) معلنة بذلك تفضيل مديري الفروع للأمان في استخدام موجودات المصرف وعلى نحو بسيط مقارنة بتفضيل المديرين لامتلاك التقانة في أداء العمل المصرفي بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤١) وانحراف معياري وصل إلى (٠,٦) . وجاء اهتمام مديري مصرف بغداد الخاص بتقليص فترة انتظار الزبائن بغية الحصول على الخدمة المنشودة الأخير في تسلسل أسبقيات اهتمامات إدارة المصرف وبمتوسط حسابي قدره (٤,١) وانحراف معياري مرتفع نسبياً (١,١) .

(٢) : مصرف الاستثمار العراقي :ـ جاءت استجابات مديري مصرف الاستثمار العراقي قريبة عن بعضها البعض غير أنها لم تكن بمستوى ارتفاع استجابات مديري مصرف بغداد الخاصة بهذا الشأن . وجاء تأكيد مديري الفروع هذه المرة بالدرجة الأساس على تقديم خدمات المصرف بفترات تلائم متطلبات الزبائن وبمتوسط حسابي قدره (٣,٥٢) وانحراف معياري بلغ (٠,٩) . كما وجاء

تأكيد مديري المصرف وعلى نحو متساوي تقريبا فيما يتصل بكل من أمان الموجودات المربحة واستخدام التقانة في العمل المصرفي.

(٣) : مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار :ـ أوضح مديري مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار اهتماماً متميزاً بكل من أمان قروض واستثمارات المصرف والميل نحو امتلاك التقانة المناسبة لأداء العمل في فروع المصرف ، إذ حصلت هاتين الفقرتين على أعلى المتوسطات الحسابية (4.52) (4.4) وبانحرافات معيارية بين الاستجابات بلغت (0.6) (0.2) على التوالي . وجاء ميل مديري المصرف صوب تقليص وقت انتظار الزبائن لتقديم الخدمة منخفضاً نسبياً عبر متوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري وصل إلى (٠,٥) .

(٤) : المصرف التجاري العراقي :ـ أبدى مديري المصرف التجاري العراقي اهتماماً ضعيفاً فيما يتصل بأية من المتغيرات الممثلة للجانب المهني في خدمة زبائنهم . وتركز اهتمام مديري الفروع بالدرجة الأساس صوب أمان قروض المصرف واستثماراته وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٤) وانحراف معياري بلغ (١,١) ، في حين جاء الاهتمام بتقليص وقت انتظار الزبائن بأدنى مستوياته عبر متوسط حسابي قدره (٢,٣) وانحراف معياري وصل حده الأعلى (١,٣) . ويأتي الاهتمام بامتلاك التقانة المطلوبة لأداء العمل المصرفي وسطا بين المستويين وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٥) وانحراف معياري منخفض وصل إلى (0.9) .

(٥) : المصرف المتحد للإستثمار :ـ اتفق مديري المصرف المتحد للإستثمار وعلى نحو متقارب فيما يتصل بأهمية توجهاتهم صوب المتغيرات المعبرة عن إبعاد الجانب المهني لخدمة زبائنهم ، إذ جاءت المتوسطات الحسابية لهذه المتغيرات قريبة عن بعضها على الرغم من التفاوتات البسيطة بينها . وحصل المتغير المعبر عن توجه مديري الفروع نحو تقليص وقت انتظار الزبائن للحصول على الخدمة المنشودة على أعلى المتوسطات الحسابية (3.98) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧) ، وحل بعده متغير أمان الموجودات المربحة للمصرف وبمتوسط حسابي قدره (٣,٥٢) وانحراف معياري (٠,٨) . واخيراً حصل المتغير الخاص باهتمام المديرين بامتلاك التقانة المناسبة لأداء العمل على أدنى المتوسطات الحسابية (٣,٤٢) وأدنى الانحرافات المعيارية (0.3) مشيراً بذلك إلى انخفاض أهميته من وجهة نظر مديري فروع المصرف .

ثالثا" : الجانب غير المرئي : يستعرض الجدول (7) ، نتائج أستجابات مديري المصارف موضوعة البحث المتصلة بالجانب غير المرئي لخدمة الزبون ، ويتضح من تحليل تلك النتائج كل من الآتي :ـ

(١) : مصرف بغداد :ـ توجه مديري مصرف بغداد بشكل واضح صوب ضمان كفاءة العمليات

التي تقدم بموجبها الخدمة لزبائن المصرف عبر متوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معيـاري منخفض نسبياً بلغ (0.3) . في حين جاءت توجهات مديري المصرف متقاربة عن بعـضها فيمـا يتصل بكل من التعاطي مع الزبائن على أساس الـصدق والمـساواة والتعـرف علـى مـواقفهم واتجاهاتهم من المصرف والخدمات التي يقدمها عبر متوسطات حـسابية بلغـت (٣,٢٣) (٣,٢) وانحرافات معيارية مرتفعة نسبياً (٠,٨) (١,١) على التوالي .

(٢) : مصرف الاستثمار العراقي :ـ عَدَ مديري مصرف الاستثمار العراقي ضمان كفاءة عمليـات تقديم الخدمة مطلبا

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالجانب غير المرئي

N=23

د	الاسم التجاري للمصرف	عدد المستجيبين (N)	سياسات الصداقة		كفاءة العمليات		التغذية العكسية	
			$\overline{X}$	δ	$\overline{X}$	δ	$\overline{X}$	Δ
١	مصرف بغداد	١٠	٣,٢٣	٠,٨	٣,٦٥	٠,٣	٣,٢	١,١
٢	مصرف الاستثمار العراقي	٧	٢,٩٠	٠,٩	٣,٠٢	٠,١	٢,٦٩	٠,٦
٣	مصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٥	٣,٥٤	٠,٥	٣,٨٧	٠,٥	٣,٢١	٠,٧
٤	المصرف التجاري العراقي	١٠	٤,٤٤	١,١	٤,٦٥	٠,٣	٣,٩٦	١,٥
٥	المصرف المتحد للاستثمار	٤	٣,٢	٠,٤	٣,٥	٠,٧	٢,٩٣	٠,٣

على قدر من الأهمية مقارنة بكل من امتلاك سياسات للصداقة مع الزبائن والتعرف على ما يـدور في أذهانهم صوب المصرف وخدماته . إذ حصل متغير كفاءة العمليات علـى أعلـى المتوسـطات الحسابية (٣,٠٢) وأدنى الانحرافات المعيارية (٠,١) تلاه في ذلك متغير سياسات الـصداقة مـع الزبائن وبمتوسط حسابي (٢,٩) وانحراف معياري هو الأعلى بين الانحرافـات المعياريـة (٠,٩) مؤشراً بذلك النظر أليه من جانب المديرين على أنه مطلباً ثانوياً مقارنة بسعيهم الحثيـث لـضمان كفاءة العمليات . وأخيرا حل اهتمام مديري الفروع بالتعرف على مواقف الزبـائن مـن خـدمات المصرف بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٩) وانحراف معياري (٠,٦).

(٣) : مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار :ـ جاء تأكيد مديري مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار ملحوظاً صوب ضمان أداء عملية تقديم الخدمة بكفاءة ، عبر متوسط حسابي قدره (٣,٨٧) وانحراف معياري بلغ (٠,٥) ، إذا ما تمت مقارنته بحرص إدارة المصرف على سماع مقترحات وأراء الزبائن المتعلقة بالخدمة فضلاً عن التأكيد على تعزيز أواصر الصداقة والثقة مع الزبائن اللتين حالتا بمتوسطات حسابية (٣,٥٤) (٣,٢١) وانحرافات معيارية (٠,٥) (٠,٧) وعلى التوالي .

(٤) : المصرف التجاري العراقي :ـ اظهر مديري المصرف التجاري العراقي اهتماماً واضحاً ومميزاً فيما يتصل بكل من ضمان كفاءة أداء عملية تقديم الخدمة وامتلاك سياسات محددة لكسب ثقة الزبائن وصداقتهم ، إذ أنعكس ذلك بارتفاع المتوسطات الحسابية لأية منهما (٤,٦٥) (٤,٤٤) على التوالي معلنين بذلك تركز الاهتمام بالدرجة الأكبر صوب ضمان كفاءة العمليات ومن ثم سياسات الصداقة مع الزبائن وأخيرا فسح المجال أمام أراء ومقترحات الزبائن المتصلة بعمل المصرف والتي جاءت بمتوسط حسابي (٣,٩٦) وانحراف معياري مرتفع بلغ (١,٥) .

(٥) : المصرف المتحد للإستثمار :ـ جاءت اهتمامات مديري المصرف المتحد للإستثمار متوافقة تماماً مع اهتمامات مديري المصارف المبحوثة في أعلاه رغم تباين قوة هذه الاتجاهات . إذ أنصب تركز مديري الفروع بالدرجة الأساس صوب التأكيد على عملية أداء الخدمة إلى الزبائن بكفاءة ، معبراً عنه بأعلى المتوسطات الحسابية (3.5) وأعلى الانحرافات المعيارية (0.7) ، في حين جاء التأكيد على امتلاك سياسات للصداقة مع زبائن المصرف ثانوياً وبمتوسط حسابي بلغ (3.2) وانحراف معياري وصل إلى (0.4) . وجاء تأكيد مديري الفروع منخفضاً فيما يتصل بضرورة سماع مقترحات الزبائن ومواقفهم من الخدمات المقدمة من جانب هذه الفروع وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٣) وانحراف معياري قدره (٠,٣) .

د : العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وجوانب خدمة الزبون :

استناداً لما ورد في الأدب الإداري والاستراتيجي من أن نجاح المنظمات وتميزها عن المنافسين يعتمد في جانب كبير منه على توجيه النشاطات والتفاعلات الداخلية صوب خدمة إغراض أصحاب المصالح لا سيما الزبائن وذلك لسبب بسيط هو أن بقاء هذه المنظمات ونموها يستلزم بالضرورة تحقيق التواصل مع الزبائن . وبهذا جاءت هذه الفقرة لتجسد وجود علاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية كصيغة من صيغ النشاطات أو الأدوار التنظيمية الداخلية وجوانب خدمة الزبون باعتبارها مفهوما شاملاً لتفاعلات الزبائن وتوقعاتهم المتصلة بالمصرف ، وذلك في محاولة للتحقق من صحة الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية . ويعبر الجدول (٨) عن

نتائج معاملات الارتباط للعلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية منفردة و/أو مجتمعة وجوانب خدمة الزبون منفردة و/أو مجتمعة .

يتضح من نتائج الجدول (٨) كل من الأتي :ـ

(١) : وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين الثقافة التنظيمية ممثلة بأنماطها الثلاث وكل من الجانب المهني لخدمة الزبون وجوانب خدمة الزبون مجتمعة معبراً عنهما بمعاملات الارتباط (٠,٤٣٩) (٠,٤٨٧) على التوالي . وتتفق النتيجة الأولى مع وجهة نظر (Harrison , 1978) المتصلة بتوجه بعض خصائص الثقافة التنظيمية نحو العمل وهو ما عرف بثقافة المهمة Task Culture)، في حين جاءت النتيجة الثانية مؤكدة لأفكار كل من (Zarker &Walters ,2002 ; GAO, 2002) المشددة لانعكاسات إبعاد الثقافة التنظيمية في خدمة أغراض الزبائن بعدها متغيراً موقفياً في مواجهة التحديات البيئية الخارجية .

الجدول (٨)

العلاقة الارتباطية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية منفردة و/أو مجتمعة وجوانب خدمة الزبون منفردة و/أو مجتمعة N= 23

ممارسات القيادة الإستراتيجية / جوانب خدمة الزبون	الجانب الانساني	الجانب المهني	الجانب غير المرئي	جوانب خدمة الزبون مجتمعة
الثقافة التنظيمية	٠,٢٩٥ N.S	** ٠,٤٣٩	٠,٠٩ N.S	* ٠,٤٨٧
راس المال البشري	٠,١٩٧ N.S	*٠,٤٥٩	** ٠,٨٩٦	** ٠,٧٥٤
التصور الاستراتيجي	* ٠,٥٦٩	(٠,٢١١) N.S	(٠,٠١٣) N.S	* ٠,٨٨٢
الرقابة التنظيمية	** (٠,٦٠٨)	٠,٠٠٩ N.S	(٠,١٥٨) N.S	** (٠,٦٧١)
الممارسات القيادية مجتمعة	*٠,٣٦٣	*٠,٤٩٦	٠,٤٤٥ *	** ٠,٤

* معنوي عند ٠,٠٥ ** معنوي عند ٠,٠١ N.S غير معنوي

(٢) : وجود علاقة ارتباط موجبة بين تطوير رأس المال البشري وكل من الجانب المهني والجانب غير المرئي وجوانب خدمة الزبون مجتمعة . بيد أن هذه العلاقة جاءت متوسطة القوة معبراً عنها بمعامل ارتباط (٠,٤٥٩) فيما يتصل بالجانب المهني , وقوية جداً ممثلة بمعامل ارتباط بالغ (٠,٨٩٦) فيما يتصل بالجانب غير المرئي ، وقوية ممثلة بمعامل ارتباط (٠,٧٥٤) فيما يختص بجوانب خدمة الزبون مجتمعةً . وتتناغم النتيجة أعلاه بشكل واضح مع ما ورد في دراسة (Youndt et al., 1996 : 837) نقلاً عن (Arther, 1994) من أن الاهتمام برأس المال البشري في المنظمات والمحافظة عليه من شأنه أن يسهم في زيادة مستويات الأداء وخلق لغة التفاهم المشتركة بين الأفراد العاملين والزبائن فضلاً عن تقليص نطاق الرقابة وارتفاع مستويات الثقة والصداقة بين المنظمة وأصحاب المصالح .

(٣) : وجود علاقة ارتباط بين التصور الاستراتيجي وكل من الجانب الإنساني وجوانب خدمة الزبون مجتمعة. غير أن هذه العلاقة جاءت موجبة ومتوسطة القوة ممثلة بمعامل ارتباط (٠,٥٦٩) فيما يتصل بالجانب الإنساني ، وموجبة قوية جداً ممثلة بمعامل ارتباط (٠,٨٨٢) فيما يختص بجوانب خدمة الزبون مجتمعة . وتتفق هذه النتيجة مع الافكار المحددة لأهمية إمتلاك المنظمات افقاً استراتيجياً واسعاً في تحقيق الموائمة بين الجوانب التنظيمية والجوانب المتعلقة بالمنافسة لاسيما المتصلة بتحديد موقف الزبائن من المنظمة ومنتجاتها .

(٤) : وجود علاقة ارتباط سالبة قوية بين الرقابة التنظيمية وكل من الجانب الإنساني وجوانب خدمة الزبون مجتمعة معبراً عنهما بمعاملات ارتباط (-٠,٦٠٨) (-٠,٦٧١) على التوالي . وتؤكد النتيجة أعلاه الآراء المتصلة بصعوبة التوفيق بين الجوانب الإجرائية التنظيمية والرقابية ذات العلاقة بالعمل والأفراد العاملين من جهة وبعض الجوانب التي تمتد إلى ما وراء عملية تقديم الخدمة المنشودة من قبل الزبائن من جهة ثانية وذلك على وفق أراء احد المديرين التنفيذيين الرئيسين لمنظمة (SAS) الفرنسية للرحلات الجوية .

(٥) : وجود علاقة ارتباط موجبة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية مجتمعة وكل من الجانب الإنساني ،و الجانب المهني ،و الجانب غير المرئي ، وجوانب خدمة الزبون مجتمعة . بيد أن هذه العلاقة جاءت منخفضة ممثلة بمعامل ارتباط (٠,٣٦٣) فيما يتصل بالجانب الإنساني ، ومتوسطة القوة فيما يتصل بكل من الجانب المهني والجانب غير المرئي وجوانب خدمة الزبون مجتمعة وذلك بمعاملات ارتباط بلغت (٠,٤٩٦) (٠,٤٤٥) (٠,٤) على التوالي . وتؤكد هذه النتيجة أراء (Macmillan &Tampoe , 2000 : 173) ذات العلاقة بالنظر إلى حاجات الزبائن واتجاهاتهم

على أنها الموجه الرئيس لإستراتيجية الأعمال والتي يمكن بواسطتها التفوق على المنافسين ، ودراسة (Civil Service Bureau, 2001) المؤكدة لضرورة توافر رؤية إستراتيجية وثقافة تنظيمية للنهوض بمستويات خدمة الزبائن من جانب المنظمات .

٤ : الاستنتاجات والتوصيات :

أ : الاستنتاجات :

- سيادة نمط الثقافة الداعمة بين المصارف الأهلية المحلية المبحوثة .ويأتي هذا التوجه منسجماً مع خصوصية البناء الاجتماعي للمجتمع المحلي الذي يؤمن بقيم التعاون والتماسك على وفق ما أقرته الشريعة الإسلامية السمحاء .
- الاهتمام الملحوظ من جانب مديري المصارف المبحوثة بعوامل المحافظة على رأس المال البشري ممثلة بتخفيض شعور موظفي هذه المصارف بالاغتراب التنظيمي أو اعتماد وسائل مناسبة للتحفيز المادي أو المعنوي وبما يتناسب مع طبيعة الظرف الاقتصادي السائد.
- اضطلع مديري المصارف الأهلية المحلية بدور مميز وواضح في بناء المسارات الإستراتيجية المستقبلية لمصارفهم والحرص على عدم ترك ذلك للظروف الطارئة أو غير المحسوب لها .
- أبدى مديري المصارف المبحوثة اهتماماً لا بأس به بعملية الموازنة بين الاعتماد على نتائج المؤشرات المالية وبين الإجراءات المتصلة بتنفيذ النشاطات المختلفة بقصد تقديم الخدمات المصرفية التي يبتغيها الزبائن.
- أبدت المصارف الأهلية المحلية اهتماماً واضحاً بإظهار الاحترام لزبائنها أثناء عملية حصولهم على الخدمة . ويأتي هذا الاهتمام مكرساً لوجهة نظر عدد من مديري الفروع المتضمنة لتركيز المصارف الأهلية على جوانب القصور في أداء مصارف القطاع العام .
- جاء توجه المصارف الأهلية مميزا نحو تخفيض وقت انتظار الزبائن بغية الحصول على الخدمة المرغوبة إلى أدنى قدر ممكن . ويأتي هذا التركيز في محاولة من هذه المصارف لجذب الودائع الجديدة لاسيما وأنها كانت غير قادرة على استخدام أسعار الفائدة كعامل محفز في هذا الجانب.
- أظهر مديري المصارف الأهلية المحلية عناية واضحة بتحسين كفاءة عملية تقديم الخدمة المصرفية للزبائن في مساهمة من جانب مصارفهم لمواجهة توقعات هؤلاء الزبائن المتصلة بكلٍ من المصرف أو الخدمة على حدٍ سواء .
- غياب دور المصارف الأهلية في كسب صداقة الزبائن والاكتفاء بالتعامل مع الزبائن في حدود

عملية تسليم الخدمة . ولعل السبب الرئيس في ذلك يكمن في عدم ارتقاء هذه المصارف إلى المستوى الذي يتجاوز الحدود الضيقة للتعامل بين طرفي عملية تقديم الخدمة على اقل تقدير أثناء الفترة السابقة لإجراء الدراسة .

- تبين وجود علاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية مجتمعة واي من جوانب خدمة الزبون بوصف الأخيرة محصلة نهائية للاستجابة الفاعلة من جانب المصرف للفرص أو التحديات البيئية ممثلة باتجاهات الزبائن ومواقفهم المتغيرة بين الحين والأخر .

ب : التوصيات :

- تعزيز الشعور لدى مديري المصارف المحلية بأهمية النظر إلى الثقافة التنظيمية كعامل موقفي يوجه من بين ما يوجه إليه لحل المشكلات الداخلية للمصرف . إذ ليس بالضرورة أن يكون نمط الثقافة الداعمة هو الأفضل في جميع المواقف أو الظروف. ويتحقق ذلك عبر تنمية الإحساس بتوافر معايير واضحة ومحددة تحكم قواعد السلوك الذاتي أو الأخلاقي للمديرين وللموظفين في المصرف على حد سواء .
- توجيه اهتمام مديري المصارف التجارية المحلية نحو أهمية البرامج التدريبية أو الاهتمام بوجود سياسات واضحة للتوظيف والترقية في التعاطي الفاعل مع خصوصية المواقف التي قد يواجهها المصرف وموظفيه لدى أداء أعمالهم اليومية . ويعد إصدار تشريع من البنك المركزي باشتراط وجود وحدة متخصصة لإدارة الموارد البشرية في أي فرع من فروع المصرف وتفعيل صيغ عملها هو السبيل الامثل للتعاطي مع هذا الجانب.
- الاستمرار على وفق النهج الحالي لكثير من مديري المصارف الأهلية القائم على أساس الاتجاه نحو الموازنة بين الاعتماد على نتائج المؤشرات المالية وصيغ الإجراءات المعتمدة في تقديم الخدمة للزبائن . إذ من شأن هذا التوجه أن يوفر المرونة في نظام الرقابة التنظيمية المعتمد من جانب فروع المصرف وعلى النحو الذي يجعل منها متميزة بين المصارف التجارية الأخرى لاسيما العامة منها .
- مباركة جهود الفروع التي يتفق زبائنها على أبداء الموظفين فيها احتراماً لخصوصية الزبائن عبر وسائل الأعلام العامة فضلاً عن حث إدارات هذه الفروع لتدعيم سلوكيات الموظفين المتصلة بهذا الجانب لاسيما المتميزة منها عن طريق وسائل التحفيز المادي والمعنوي .
- حث المصارف المحلية على الاستفادة من التقانة المتاحة في الوقت الراهن كالانترنيت مثلا والاستفادة من تجارب المصارف العالمية الرائدة في هذا الجانب لاسيما مصرف (Japan Net)الذي قطع شوطا كبيرا ومميزا في هذا المجال .

- تكثيف جهود المصارف التجارية الأهلية المحلية نحو كسب ثقة الزبائن لاسيما ما يتصل بسياساتها الاقراضية أو الاستثمارية . ولعل الطريق الصواب الذي يمكن انتهاجه في هذا الجانب يكمن في العناية بالجوانب النفسية للزبائن عبر اللجوء إلى الإعلانات الإذاعية والتلفازية أو الطليقة التي توجه جميعها إلى إبراز الجوانب المؤسسة للثقة بنشاطات فروع المصرف الخاصة باستخدامات ودائع الزبائن الجارية منها ولأمد (ثابتة أو توفير) .
- ضرورة تأكيد المراكز الرئيسة للمصارف المبحوثة على أهمية امتلاك فروعها السياسات واضحة ومحددة تتصل بالنظر إلى الزبائن كأصدقاء للمصرف وليس مجرد مقتنين لخدماته . وترى الدراسة إمكانية تحقق هذا الجانب عبر تثقيف المديرين لموظفيهم من أن هذه السلوكيات تحمل في طياتها جانبين الأول أخلاقي والأخر مهني يختص بكسب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين .
- احاطة مديري المصارف المبحوثة علماً من أن التأكيد الكبير على الكفاءة في تقديم الخدمة قد لا يكون بمفرده كافيا لتحقيق التميز في الأمد البعيد ما لم يقترن بوجود نظام ناجح للتغذية العكسية . إذ من الواضح أن حاجات الزبائن وأذواقهم هي في تغير مستمر وأن تشخيص اتجاهات هذه الرغبات يعد الأساس الذي يتم الانطلاق منه في تدعيم الكفاءة لاسيما في المنظمات الخدمية كون الخدمة تقترن بالتوقعات أكثر من اقترانها بالإلية التي تقدم بها .

المصادر :

Periodicals

1-Dion,P.A. Peter,M.B.Sharon,P.& Blenkhom,D.L.(1992),JIT Implementation :A Growth Opportunity for Purchasing ,International Journal of Purchasing &Materials Management, Fall(32-38).

2-GAO(2002),Tacking A strategic Approach Could Improve DoDs Acquisition of Services,Management.Vol.14,No.1,(1-22).

3-Garever,R.C.,(1995),Integrated Strategy & 0perations,Industrial Management,Vol.13,No.4,July-August (26-38).

4-Heracleovs,L.&Langham,B.(1996),Strategic Change & Organizational Culture at High Management Consultants, Long Range Planning,Vol.29,No.4,(481-490) .

5-Morris,M.&Davis.D.L.(1992).Measuring & Managing Customer Service in Industrial Firms, Industrial Marketing Management ,Vol.21,Nov.(343-354)

6-Powers,T(1988),Identify & Fulfill Customer Expectations, Industrial Marketing Management ,vol.17(273-276)

7-Porter,M.E.(1996),What is Strategy,H.B.R.(61-80)

8-Rocci,A.J.Krm,S.P.&Quinm.R.(1998),The Employee- Customer-Profit Chin of Sears,H .B .R,Jan.-Feb.,(82-98)

9-Willcoxson,L(2003),Leading Strategically. International Journal Behavior,Vol.2,N0.2,(30-36)

10-Youndt,M.A.Snell,S.A.Dean,J.W.&Lepak,D.P.(1996).Human Resource Management: Manufacturing Strategy &Firm Performance ,Academy of Management,vol.39(835-843)

Internet

11-ASX Report(2002),Enhancing Investment Decision Success: Overview pdf,www.fsed.org/research projects/ASX Report.

12-Arnold,A.V.(1991),Strategic Visioning :What its Done ,Student Study Project, U S Army War College .www. fos.org/spp/starwars/congress /2000

13-Achieve Global(2001),Customer Service,Headquarter,Tampa,U.S.A www.achiveglobal.com

14-Beatty,k.&Quinn,L(2002),The Role of Strategic Leadership Team in Organizations, Center for Creative Leadership.www.ccl,org.

15-Civil Service Bureau (2001), Promoting A customer Service in Civil Service, Legislative Council on public Service Meeting on ١٧ December,USA .

16-Chilcoat,R.A. & Magee II,P.R.(1996),Strategic Leadership &The Fourth Army War College, Center for Strategic Leadership U S. Army War College,JFQ/Summer.

17-Chilcoat,R.A.(1995),Strategic Art: The New Art for 21st Century Leader,U.S. Army War College, Strategic Studies Institute,October.

18-Foley,Pat & Samson,D.(2002),Enhancing Investment Decision Success,www.fsed.org.

19-Magee II,P.R(1998),Strategic Leadership Primer, Development of Command, Leadership &Management , U.S. Army War College.

20-Nelson II,J.T.(1993),General George Marshal: Strategic Leadership & The Challenge of Reconstitution the Army of 1941-1993,www.carlisle.army.mil/pubs/1993.

21-Zarker,G.& Walters,J.(2002),Strengthening Customer Service at Seattle City Light,Oct.www.seattle city light.com.

Books

22-Arnold,Tony J.R.(1998),Introduction to Materials Management,3rd ed., Prentice-Hall International,Inc.

23-Barry,J & Render,B(1999),Principals of Operations Management, 3rd ed., Prentice-Hall International,Inc.

24-Baker,M.(2000),Marketing Strategy & Management, 3rd ed . Macmillan Business Press Ltd.

25-Crow,W.J.(1993), Strategic Leadership,N.Y.Simon&Schuster Press.

26-Finkelstein,S. & Hambrick,D.C.(1996), Strategic Leadership: Top Executive & Their Effect on Organizations,St.Poul MN: Publishing co.

27-Goetsch,David.L. & Davis,Stanley.B.(1997),Introduction to Total Quality Management :Quality Management for Production, Processing & Services, 2nd ed.,Prentice- Hall,Inc.

28-Hatch,Mary J.(1997),Organization Theory: Modern-Symbolic & Postmodern Perspectives,Oxford University Press.

29-Hellriegel,D.&Slocum,J.W.(1996),Management,6th ed.,N.Y.

30-Hitt,M.A. Ireland,R.D. Hoskission,R.E.(2001),Strategic Management :Competitiveness & Gloablization,4th ed.,South-Westren College Publishing.

31-Hill,Charles W. & Jones,G.R.(2001),Strategic Management Theory: An Integrated Approach ,5th ed.,Houghton Mifflin, Co.

32-Hutt,M.W.& Speh,T.D.(1992),Business Marketing Management,4th ed., Fort Worth,TX:Dryden.

33-Lovelock,Christopher H.(1996),Services Marketing,3rd ed ., Englewood Cliffs ,Prentice-Hall,Co.

34-Macmillan H. & Tampoe,M.(2000),Strategic Management: Process,Concept & Implementation,Oxford University Press.

35-Noe,R.A.,Hollenbeck,J.R.,Gerhat,B.&Wright,P.M.(1996),Human Resource Management:Gaining A competitive Advantage,2nd ed.,Irwin/McGraw-Hill Co.

36-Pride,W.M.&Ferrell,O.C.(2000),Marketing:Concepts&Strategies,H.M .Co.

37-Proctor,Tony(2000),Strategic Marketing:An Introduction,Routledge,UK.

38-Ramaswamy,R.(1996),Design & Management of Service Processes :keeping Customer for life,Addison-Wiesley Publishing co.

39-Robson,Wendy.(1997),Strategic Management & Information Systems: An Integrated Approach 2nd ed ., Prentice- Hall,Co.

40-Schein,E.H.(1985)Organizational Culture & Leadership, San Francisco :Jossy-Bass.

41-Thompson,A.A. & Strickland,A.J.(1996),Strategic Management: Concepts & Cases,9th.ed,Irwin-MaGraw Hill,Co.

42-Thompson,J.L.(1997), Strategic Management: Awareness & Change,3rd ed.,Intrnational Thompson Business.

43-Wright, P.Kroll, M.J. & Parnell,J.A.(1998),Strategic Management Concepts,Prantice-Hall Upper Saddle River.

بسم ا الرحمن الرحيم

استمارة الاستبانه

أخي المستجيب الكريم الاستبانه التي بين يديك هي أداة لإكمال دراسة تبغي تحديـد العلاقـة بـين ممارسات ألقياده ألاستراتيجيه وخدمة الزبون.الرجاء الإجابة عن جميع الفقرات على وفق المقياس أدناه

قليلا جدا قليلا وسط كثيرا كثير جدا

اولا " : ممارسات القيادة الاستراتيجية :

١-احدد بوضوح سلطات ومسؤوليات كافة موظفي المصرف

٢-أشجع على وجود خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات وأنظمة الرقابة

٣-اعمل جاهدا لتجديد إجراءات وسياقات العمل

٤-أرى إن يطيع جميع موظفي المصرف التعليمات الصادرة عن رؤسائهم في العمل

٥-إميل إلى جعل موظفي المصرف مندفعين ذاتيا لإنجاز المهام الموكلة لهم

٦-أتقبل أفكار الآخرين ومقترحاتهم عندما تكون بناءه وتصب في مصلحة المجموع

٧-أهيئ الأجواء المناسبة التي يبدي الجميع فيها رأيهم بحرية

٨-أشجع موظفي المصرف على العمل كفريق متعاون

٩-ارغب بتوطيد العلاقات الاجتماعية بين موظفي المصرف والإدارة

١٠-أسارع إلى زج اكبر عدد ممكن من الموظفين بالدورات التدريبية

١٢-تؤمن إدارة المصرف بأهمية الدورات التدريبية في تطوير العمل

١٣-تخصص الإدارة الامكانات المادية المناسبة لتطوير العمل

١٤-أوجه الأفراد المسئولين عن التوظيف باختيار الأفراد من ذوي المقدرات المناسبة في التحليل والتصرف

١٥-تولي إدارة المصرف أهمية كبيرة اللاعمال الإبداعية في ترقي الموظفين

١٦-تحاول الإدارة جعل المصرف مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المميزة

١٧-أدرك أهمية التقليل من شعور موظفي المصرف بالاغتراب التنظيمي

١٨-اعتقد بدور المكافآت المادية والمعنوية في المحافظة على الأفراد المبدعين

١٩-تخفف إدارة المصرف من الحالة النفسية الناجمة عن الفشل في الإنجاز

٢٠-امتلك التصورات الواضحة للتعاطي مع فرص البيئة الخارجية وتحدياتها

٢١-نعتقد بأهمية عرض تصوراتنا ورؤيتنا للمستقبل الى موظفي المصرف كافة

٢٢-تسعى إدارة المصرف الى إقناع الموظفين بتصوراتها للمستقبل ومتغيراته

٢٣-أسعى لكسب ولاء موظفي المصرف لتصوراتنا و رؤيتنا

٢٤-ادي القناعة و الثقة بأننا سنحقق ما نطمح إليه مستقبلا

٢٥-تمتلك إدارة المصرف الإرادة و القدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة

٢٦-تخمن إدارة المصرف توقيت إحداث التغييرات في المسار الاستراتيجي للمصرف
٢٧-تستفيد إدارة المصرف من تجارب المصارف المحلية والعربية و الدولية في تحديـد التوجـه المستقبلي للمصرف
٢٨-أكرس الجزء الأكبر من اهتماماتي لتعزيز وبناء الثقة بين موظفي المصرف
٢٩-أحاول إثبات جدوى أنظمة المصرف الرقابية في خدمة إغراض الزبائن و المالكين
٣٠-أشجع وادعم أنظمة الرقابة التي تعزز من موقف المصرف وسمعته في السوق
٣١-أومن إن رقابة وتقييم عملية التنفيذ الاستراتيجي تتطلب الاهتمام بالمؤشرات المالية ومحتوى التصرف الاستراتيجي

ثانيا" : خدمة الزبون :

٣٢-تركز الإدارة على تفهم حاجات الزبائن ورغباتهم و معاملتهم بلطف
٣٣-توجه إدارة المصرف موظفيها نحو انتقاء العبارات المناسبة اثناء التحدث مع الزبائن
٣٤-تؤكد الإدارة على عدم ملل الموظفين لدى تعاملهم مع الزبائن
٣٥-ترغب إدارة المصرف في إيجاد نوع من الارتباط العاطفي بين الزبائن وسمعة المصارف
٣٦-نحتفظ بعلاقات طيبة مع الزبائن ونحاول تطويرها بشكل مستمر
٣٧-تحرص الإدارة على تقديم موظفي المصرف حلول لمشكلات الزبائن فضلا عن تقديم الخدمات
٣٨-يهتم موظفي المصرف بالزبائن وينصتون لهم
٣٩-يتواجد موظفي المصرف في محال عملهم استعدادا لتقديم الخدمة
٤٠-ينسجم أسلوب أداء العمل وإجراءاته مع خصوصية الزبائن واهتماماتهم
٤١-تحاول إدارة المصرف اتخا١ذ الإجراءات الممكنة لتقديم الخدمة بأوقات مناسبة
٤٢-يعمل الجميع دون استثناء على تقديم الخدمات بسرعة
٤٣-يحاول موظفواالمصرف إشعار الزبائن ان ودائعهم في أيادي أمينة
٤٤-تهتم الإدارة بأمان الاستثمارات وان كان ذلك على حساب الإرباح
٤٥-تضع الإدارة مسؤولية الوفاء بالتزامات المصرف المالية على قدر من الأهمية
٤٦-نعتقد ان أهم ما يميزنا من وجهة نظر الزبائن استخدامنا للتقانة الحديثة
٤٧-نرغب في امتلاك الوسائل المتطورة لتقديم الخدمة
٤٨-نعتقد مع ضرورة تحقيق أفضل استفادة ممكنة من التقانة المتاحة
٤٩-نمتلك سياسات واضحة للتعاون والصداقة مع الزبائن
٥٠-نأمل إن يتعامل الجميع في المصرف مع الزبائن على أساس الصدق و الصراحة .
٥١-نضع زبائننا في حساباتنا عند القيام بأي تصرف أو أجراء يتعلق بالعمل
٥٢-نشعر أن هناك تطور في مستوى أنجاز الخدمة المقدمة للزبائن
٥٣-يحرص موظفي المصرف على تلافي وقوع الأخطاء عند تقديم الخدمة
٥٤-نشعر أن هناك تطور في مستوى الخدمات المقدمة للزبائن